

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

JAN HENNING SCHOPPE

FATORES DE SUCESSO PARA IMPLEMENTAÇÃO DE *JOINT
VENTURES* TEUTO-BRASILEIRAS NO BRASIL

FLORIANÓPOLIS

2008

JAN HENNING SCHOPPE

FATORES DE SUCESSO PARA IMPLEMENTAÇÃO DE *JOINT VENTURES*
TEUTO-BRASILEIRAS NO BRASIL

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à disciplina Estágio
Supervisionado – CAD 5236, como
requisito parcial para a obtenção do grau
de Bacharel em Administração pela
Universidade Federal de Santa Catarina.

Professor Orientador: João Benjamim da
Cruz Junior Dr.


FLORIANÓPOLIS

2008

JAN HENNING SCHOPPE


FATORES DE SUCESSO PARA IMPLEMENTAÇÃO DE JOINT VENTURES
TEUTO-BRASILEIRAS NO BRASIL

Este trabalho de conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela coordenadoria de Estágio do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em (5, de Dezembro de 2008).



Professor Rudimar Antunes da Rocha, Dr
Coordenador de Estágio

Apresentada a Banca Examinadora Integrada pelos professores:



Professor João Benjamim da Cruz Junior, Dr
Orientador

Professor Arno Dal Ri Júnior
Co-orientador

Professora Rosimeri Carvalho da Silva
Membro

Aos meus pais **Annegret** e **Klaus** que sempre me incentivaram a seguir os estudos. A todos as *peessoas que anonimamente contribuíram para esta monografia*, dedico este trabalho.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha família pela paciência e apoio ao longo do período desse trabalho.

Ao meu professor orientador Dr. Benjamin da Cruz Junior pela orientação desse trabalho e pela paciência em lidar com as diferenças na expressão dos nossos pensamentos.

Aos empresários e seus colaboradores que disponibilizarem seu tempo para participar nesta pesquisa, possibilitando a aprendizagem acadêmica e a ampliação do conhecimento sobre o tema.

Ao professor Arno Dal Ri Júnior e os integrantes do Grupo de Pesquisa em Direito Internacional e Integração Regional por apoiar a minha participação no grupo e agregar ao trabalho os conhecimentos da área jurídica.

Aos meus colegas de de faculdade colegas e amigos Tiago Nzovo, Sissa Granada, Alexandre Hartmann e Luciano Kaus Sarkis pelas revisões e as sugestões dadas ao trabalho.

Quero agradecer ao fim ao povo brasileiro, que me acolheu na sua terra e me possibilitou cursar uma universidade pública.

RESUMO

SCHOPPE, Jan Henning. **Fatores de sucesso para implementação de *joint ventures* teuto-brasileiras no Brasil** – Florianópolis, 2008. (60f.). Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Administração). Curso de Administração. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

A cooperação entre empresas de países diferentes é uma estratégia utilizada por um crescente número de companhias no cenário brasileiro e internacional. Entre as formas de cooperação internacional, a criação de uma *joint venture* possibilita uma divisão de riscos e responsabilidades e, ao mesmo tempo, uma sinergia de recursos entre os parceiros locais e estrangeiros. Em função da interação de agentes de países distintos com realidades econômicas, culturais e jurídicas distintas, a composição de um empreendimento *joint venture* ainda apresenta uma maior complexidade e um alto número de tentativas frustradas. O propósito do presente estudo é identificar quais são os fatores críticos para a implementação de associações empresariais do tipo *joint venture* no Brasil, entre sócios brasileiros e alemães. A partir de uma revisão teórica sobre os aspectos culturais, jurídicos e fatores de sucesso relacionados à formação de uma *joint venture internacional*, parte-se para um estudo de caso. Analisa-se o caso de uma empresa alemã e uma brasileira, sócias de uma *joint venture* no setor automotivo situada no estado de São Paulo. A coleta de dados é feita através de um questionário aberto, entregue a um representante de cada sócia responsável pela criação do empreendimento conjunto. Como resultado da pesquisa junto aos sócios identificaram-se como fatores críticos para implementação bem sucedida de uma *joint venture* internacional: a confiança entre os sócios, o alinhamento dos objetivos, a proximidade da cultura das organizações envolvidas, além da flexibilidade para um diálogo aberto visando um ajuste produtivo entre as divergências culturais e organizacionais dos parceiros.

Palavras chaves: *Joint venture*. Cooperação internacional. Fatores de sucesso.

ABSTRACT

The cooperation between enterprises from different countries is a strategy used by a growing number of companies in both Brazil and elsewhere. Among the various forms of international cooperation, the setting up of a joint venture permits a division of risks and responsibilities and, at the same time, a synergy of resources pooled together by local and foreign partners. Due to the interaction of agents from distinctly different economic, cultural, and legal backgrounds, the creation of a joint venture presents many major challenges. This study intends to identify the factors critical to the success of international joint ventures in Brazil carried out between German and Brazilian partner. A case study of such an international joint venture is carried out based on a theoretical review of the applicable cultural characteristics, legal aspects, and success parameters. The case study is performed at a joint venture of a German and a Brazilian business from the automotive supply sector in the state of São Paulo. Data is collected through a survey with open questions submitted to one key person chosen by each of the two respective joint venture partners where this person was responsible for the creation of the joint venture on behalf of the respective partner. As a result of the case study, it is possible to identify the critical factors of an International joint venture Implementation: trust between the partners, alignment of objectives, cultural proximity of the companies involved, and flexibility for an open dialogue aimed at a productive adjustment of the cultural and organizational differences that exist between the partners.

Key-words: Joint venture. International cooperation. Success factors.

LISTA DE QUADROS:

Quadro 1: Critérios de enquadramento de joint ventures.	12
--	----

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Sistema de ação cultural brasileiro	21
---	----

Figura 2: Diferenças culturais entre Brasil e Alemanha de acordo com os fatores de HOFSTEDE	26
---	----

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
1.1	TEMA	9
1.1	OBJETIVOS	9
1.2	PROBLEMA DE PESQUISA	10
1.3	JUSTIFICATIVA	10
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	11
2.1	DEFINIÇÃO DE JOINT VENTURE	11
2.2	RAZÕES PARA CONSTITUIÇÃO DE UMA <i>JOINT VENTURE</i> INTERNACIONAL	13
2.3	ASPECTOS CULTURAIS	16
2.3.1	<i>Cultura organizacional</i>	17
2.3.2	<i>Cultura organizacional brasileira</i>	18
2.3.3	<i>Comparação entre cultura alemã e brasileira</i>	25
2.4	ASPECTOS JURÍDICOS DA CONSTITUIÇÃO DE JOINT VENTURES INTERNACIONAIS	28
2.4.1	<i>Sociedade Limitada</i>	29
2.4.2	<i>Sociedade por Ações</i>	30
2.5	FATORES DE SUCESSO	32
3	METODOLOGIA	38
3.1	O ESTUDO DE CASO	38
3.2	O INSTRUMENTO DE PESQUISA	39
4	ESTUDO DE CASO	42
4.1	A EMPRESA ALEMÃ ALFA	42
4.2	A JOINT VENTURE ALFA GAMA LTDA	42
4.3	ANÁLISE	44
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	50
6	REFERÊNCIAS	54
7	APENDICE I	57
8	APENDICE II	58

1 INTRODUÇÃO

1.1 TEMA

Na década de noventa, o Brasil concedeu uma maior abertura do seu mercado às empresas estrangeiras. Com essa atitude, o fluxo de bens estrangeiros e a entrada de organizações multinacionais se intensificaram, e o empresariado brasileiro viveu um forte aumento de concorrência de nível global. Na busca de estratégias para enfrentar o novo ambiente menos protegido, encontrou-se como uma das estratégias a cooperação entre empresas, a qual possibilita uma divisão de riscos e uma união de esforços para fazer frente à competição mais intensa.

A *joint venture* internacional (JVI) é uma forma de cooperação entre empresas que possibilita às corporações brasileiras um acesso ao conhecimento gerencial, a tecnologia e aos recursos financeiros, enquanto as sócias estrangeiras desfrutam do conhecimento de mercado, meios de distribuição e riscos menores de entrada no mercado brasileiro. Apesar da *joint venture* internacional caracterizar-se como meio efetivo de reduzir os riscos de entrada em mercados emergentes, a sua constituição bem sucedida ainda apresenta desafios aos gerentes das companhias envolvidas, sendo que 50% são desfeitas, vendidas ou adquiridas por um dos sócios nos primeiros cinco anos (MESCHI e RICCIO, 2007).

Deste modo, como forma de diminuir o nível de destituições das *joint venture*, o presente estudo pretende analisar os fatores a serem gerenciados mais atentamente para assegurar a implementação e operação bem sucedida de JVI's. Faz-se jus a necessidade de mais estudos sobre o conjunto de fatores de sucesso, já que estes ainda não foram considerados, de forma ampla, pelos teóricos da área de administração dos países lusitanos.

1.1 OBJETIVOS

O objetivo geral é deste trabalho é identificar os fatores críticos para a implementação de associações empresariais do tipo *joint venture* no Brasil, entre sócios brasileiros e alemães.

Paralelamente ao objetivo geral, estabeleceram-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Caracterizar os pontos divergentes entre a cultura empresarial das duas nações;
- b) Identificar as necessidades legais a serem cumpridas para implementação de um *joint venture* entre sócios brasileiros e alemães;
- c) Identificar as dificuldades gerenciais na implementação e operação de *joint ventures*.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

O alcance dos objetivos permitirá a solução do seguinte problema de pesquisa: quais são os fatores críticos para a implementação de um *joint venture* entre empresas brasileiras e alemãs na percepção de seus gestores?

1.3 JUSTIFICATIVA

A presente pesquisa é altamente justificada na medida em que agrega conhecimento ao aluno pesquisador sobre os assuntos relativos à cooperação entre empresas em geral e a constituição de *joint ventures* em particular. A análise dos fatores críticos ao sucesso da constituição de associações empresariais internacionais é também de elevada importância para o curso de graduação em administração que, no presente momento, não oferece matérias relativas às relações internacionais de comércio e à cooperação entre empresas de diferentes países.

A constituição de *joint ventures*, além disso, apresenta um desafio aos gerentes das organizações envolvidas, razão pela qual a presente pesquisa demonstra-se de utilidade para empresários alemães e brasileiros, por apresentar os fatores críticos para criação da *joint venture*, facilitando assim o planejamento de cooperações bem sucedidas entre empresas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Serão apresentados a seguir as definições de *joint venture* e *joint venture* internacional, as razões que levam os empresários ou acionistas das organizações a escolher esse modo de associação empresarial, além dos aspectos culturais e jurídicos a serem levados em consideração nesse tipo de empreendimento. Apresentam-se ainda os fatores de sucesso da execução de um projeto de implementação de *joint venture* internacional a partir das teorias que os fundamentam.

2.1 DEFINIÇÃO DE JOINT VENTURE

De acordo com Basso (1998, p.45), as *joint ventures* são “mecanismos de cooperação entre em empresas, [...] possuem natureza associativa (partilha dos meios e dos riscos) podendo apresentar objetivo e duração limitados ou ilimitados”. Já Flâmia (2001) especifica a *joint venture* como uma aliança entre duas ou mais empresas formando uma nova unidade independente com uma equipe administradora própria.

Já a *joint venture* internacional é conceituada como uma associação de pelo menos dois sócios independentes de países diferentes com um fim específico, compartilhamento dos riscos financeiros e da responsabilidade pela administração em uma pessoa jurídica independente (EISELE, 1995). Nesse sentido, Klossek (2008) define a *joint venture* internacional como um arranjo organizacional de cooperação que envolve no mínimo três pessoas jurídicas distintas, sendo que pelo menos duas são sócias de países diferentes e uma é a própria *Joint venture*. Basso (1998) destaca que numa *international joint venture*, o parceiro estrangeiro se reúne em sociedade com uma empresa do país em que pretende executar o empreendimento objeto da associação.

Basso (1998) ainda classifica as *joint ventures* em tipos distintos, de acordo com a participação financeira dos sócios, com forma jurídica de cooperação e o com período de existência pretendido. A autora distingue entre “*equity e non equity joint venture*” (1998, p. 46), sendo que a primeira envolve a associação do capital dos sócios, enquanto na segunda não existe a cooperação financeira dos parceiros. A distinção entre as formas jurídicas denominadas “*corporate e non corporate joint*

venture” (BASSO, 1998, p. 46) se dá na medida em que a associação empresarial envolve a criação de uma nova pessoa jurídica, ou se restringe a um acordo contratual de associação de interesses e riscos sem criação de uma terceira pessoa jurídica. Já no critério de período de duração, existem os projetos de duração determinada e aqueles com prazo indeterminado.

Percebe-se uma diferença na conceituação de Basso em comparação com Klossek e Eisele, já que as associações sem criação de uma nova pessoa jurídica não podem ser caracterizadas como *joint ventures* de acordo com a definição de Klossek e Eisele. Para fins desse trabalho, utiliza-se o conceito de Eisele, porque ele possibilita uma separação clara de outros tipos de interação entre empresas, como aquisição, unificação e contratos de administração.

Hermann (apud, Eisele 1995) apresenta ainda outros critérios de enquadramento, conforme mostra o Quadro 1 abaixo:

Critérios de enquadramento	Manifestação				
	P & D	Fornecimento	Produção	Marketing e Distribuição	Outros serviços
Dimensão funcional					
Dimensão temporal	Duração indeterminada			Termino predeterminado	
Dimensão espacial	Domestico			Internacional	
	Tradicional			Não-Tradicional	
Relação econômica	Horizontal	Vertical			Conglomerado

Quadro 1: Critérios de enquadramento de joint ventures.

Fonte: Adaptado de Hermann (apud EISELE, 1995, p. 18).

No que tange aos critérios de enquadramento funcional, Hermann (apud, EISELE, 1995) apresenta cinco dimensões funcionais pretendidas com a formação de uma *joint venture*, conforme visto no Quadro 1. A criação de conhecimento é o objetivo da formação de uma cooperação na área de Pesquisa e Desenvolvimento.

A *joint venture* de fornecimento objetiva um acesso facilitado a determinados insumos, enquanto a cooperação de produção pretende obter benefícios em termos de qualidade, custo ou inovação na produção. Além disso, ainda existem as cooperações na área de serviços como marketing e distribuição, entre outros.

Hermann apresenta o agrupamento temporal já proposto por Basso, acrescentando , todavia, o critério espacial que divide os empreendimentos em tradicionais e não tradicionais. Esse critério é relativo ao mercado em que a *joint venture* atua, enquanto o tipo tradicional abrange o mercado doméstico, o não-tradicional engloba esforços de exportação.

No critério Relação Econômica, distingue-se entre sócios que atuam no mesmo setor (relação horizontal), atores que operam em níveis diretamente ligados na rede de fornecimento (relação vertical) e atores de setores divergentes (conglomerado).

2.2 RAZÕES PARA CONSTITUIÇÃO DE UMA *JOINT VENTURE* INTERNACIONAL

O surgimento da *joint venture* internacional como forma de cooperação entre empresas deu-se em 1922 (MESCHI e RICCIO, 2007). A União Soviética aprovou, numa situação de pós-guerra civil e crise econômica, a instituição de empresas de capital misto, permitindo a participação de capital privado nas empresas públicas e a entrada de capital estrangeiro em empreendimentos nacionais. A partir dessa abertura formaram-se as primeiras *joint ventures* internacionais, criadas por sócios soviéticos junto a estrangeiros (MESCHI E RICCIO, 2007).

Inicialmente, as *joint ventures* internacionais foram utilizadas como meio de entrada em novos mercados, principalmente por corporações americanas, européias e japonesas (MESCHI e RICCIO, 2007). Franco (1971 apud MESCHI e RICCIO, 2007) identificou que as JVI tiveram um papel central na estratégia de internacionalização de empresas multinacionais. De acordo com a pesquisa de Meschi e Riccio (2007), esse enfoque se tornou secundário perante o surgimento de novos objetivos como economia de escala, aprendizagem e transferência de competências ou redirecionamento e estruturação de negócios. Os autores afirmam que nos anos 80 houve um declínio no uso das JVI, em função da crescente

abertura de novos mercados e regulamentações mais favoráveis ao investimento estrangeiro direto. Já no final da década 90, houve novamente um aumento significativo de novas JVI para entrar nos mercados emergentes, cujas características como crescimento acelerado, acentuadas diferenças culturais e instabilidade político-econômica, tornaram a cooperação internacional um meio propício de entrada.

Já de acordo com Rodrigues et al. (1999), o número de *joint ventures* internacionais está crescendo de forma significativa por quatro razões principais:

a) a complexidade das empresas em se manterem competitivas individualmente frente a um ambiente de crescente complexidade e de mudanças tecnológicas cada vez mais velozes;

b) o barateamento da logística internacional e o desenvolvimento dos meios de comunicação, que possibilitaram às corporações multinacionais integrar um número maior de nações como hóspedes de partes da sua produção;

c) o surgimento de blocos econômicos como Nafta, Mercosul e UE, que levou as empresas a buscarem parceiros dos países integrantes com o intuito de se manter competitivas em relação à concorrência interna e de outros blocos;

d) a aspiração dos países emergentes a captar investimento estrangeiro, que levou a mudanças de legislação nacional, facilitando a entrada de empresas estrangeira e, muitas vezes, favorecendo associações empresariais com participação de capital majoritariamente nacional.

Para Eisele (1995, p. 21) a formação de uma *joint venture* pode ter possuir as seguintes finalidades:

- a) Efeitos de sinergia;
- b) Acesso a recursos e mercados;
- c) Redução de risco;
- d) Influência sobre a competição;
- e) Objetivos sócio-emocinais.

Os efeitos de sinergia podem ser definidos como o valor adicional criado na união das partes de uma associação empresarial, que supera a soma dos valores

individuais. Eisele (1995) ainda diferencia entre a sinergia por escala e a sinergia por complementação entre sócios.

É possível associar os efeitos de sinergia preconizados por Eisele com a teoria do custo das transações. De acordo com essa teoria, as organizações incorrem em custos ao interagir, pois se relacionam de forma imperfeita com o seu mercado (WILLIAMSON, apud BALESTRIN; ARBAGE 2007). Ao se associarem por meio de uma *Joint venture*, esse custo pode ser distribuído entre os sócios e até escassear, em função da agregação das competências dos dois sócios na relação com o mercado (KLOSSEK, 2008).

O acesso a recursos e mercados é um conjunto de objetivos de uma criação de *joint venture* que envolve o esforço de obter, por meio dos sócios, acesso a conhecimento, tecnologia, mercados, recursos materiais, financeiros e humanos, além de canais de distribuição, que, de outra forma, ficariam fora do alcance.

Rodrigues et al. (1999, p.100) afirma que as empresas brasileiras podem alcançar “mais rapidamente um nível de competitividade adequado ao ambiente onde atuam” ao firmarem *joint ventures* internacionais. De acordo com um estudo com 33 *joint ventures* internacionais situadas no Brasil (VACONSELES e HENRIQUES, apud, RODRIGUES et al. 1999), as empresas brasileiras procuram atualização tecnológica, propriedade tecnológica, patentes e poder nos mercados estrangeiros. Já as empresas estrangeiras que entram no mercado brasileiro por meio da fundação de organizações dessa natureza objetivam elevar o retorno financeiro dos parceiros brasileiros por meio da sua tecnologia e aptidão gerencial, além de obter acesso aos meios de distribuição e conhecimento de mercado, legislação e modos de gerenciamento brasileiros.

A redução de risco, terceiro critério apresentado por Eisele (1995), é inerente à própria constituição da *joint venture*, que se forma a partir de uma divisão de riscos, de responsabilidades administrativa e de capital entre sócios (KLOSSEK 2008, EISELE, 1995). A *joint venture* de caracter internacional, além de diminuir os riscos financeiros, permite ao(s) parceiro(s) estrangeiro(s) aproveitar as relações públicas do parceiro local para diminuir o risco político da entrada no mercado doméstico e, possivelmente, facilitar o acesso a recursos locais (Eisele, 1995).

Eisele (1995) afirma que a *joint venture* é utilizada como um meio de influência à competição num dado setor e baseia as características a serem manipuladas nas cinco forças competitivas de Porter(1986). Este descreve cinco agentes que exercem pressão sobre o desempenho de uma empresa no seu setor: concorrentes; poder de compradores; poder de fornecedores; produtos ou serviços substitutos e novos entrantes. Eisele (1995) afirma que uma associação entre empresas, com o intuito de modificação do cenário competitivo de um setor, pode acontecer com integrantes de cada uma das cinco forças.

A união entre concorrentes pode visar à redução da intensidade de competitividade no setor, o esforço de impor a adoção de um novo padrão tecnológico, além da criação de barreiras para a entrada de novos concorrentes mais competitivos. Já a associação com clientes possibilita firmar relações e criar barreiras de entrada para a concorrência. O envolvimento de fornecedores pode garantir acesso exclusivo a recursos chaves. Nesse sentido, Klossek (2008) destaca a importância da maior independência nas empresas formadoras da *joint venture* de recursos de terceiros.

De acordo com Eisele (1995), uma *joint venture* com os concorrentes em potencial pode dificultar a entrada de competidores mais fortes, enquanto a associação com fornecedores de produtos substitutos pode modificar a base tecnológica de um dado setor a favor dos parceiros de uma *joint venture*.

Eisele (1995) apresenta ainda os motivos sócio-emocionais como último conjunto de objetivos para formação de *joint ventures*. Ele se refere a motivos não racionais como o acompanhamento de modismos de modelos de gestão ou razões de cunho pessoal do gestor responsável como crescimento profissional e oportunidades de carreira.

2.3 ASPECTOS CULTURAIS

A formação de uma *joint venture* internacional envolve o encontro de duas culturas diferentes pelas origens distintas dos sócios envolvidos. Em função dessa realidade, julgou-se relevante apresentar os conceitos de cultura organizacional e suas características peculiares no Brasil, país hospedeiro do estudo de caso apresentado nessa pesquisa, além das diferenças culturais entre Brasil e Alemanha.

2.3.1 Cultura organizacional

A cultura organizacional pode ser definida como “um sistema complexo de crenças, valores, pressupostos, normas, símbolos, artefatos, conhecimentos e significados (ALVES, 1997, p. 8)”. O autor afirma que a cultura organizacional forma-se em decorrência das demandas, questionamentos e dificuldades encontradas pelos membros da organização ao longo do tempo, bem como das formas de respostas utilizadas e memorizadas.

Coerente com a definição de Alves, Schein (apud RIBEIRO, 1996, p. 25) conceitua:

A cultura organizacional é o modelo dos pressupostos básicos, que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros como a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação àqueles problemas.

Concordando com a afirmação de Schein, Alves (1997) ressalta que a cultura organizacional molda um “quadro de referência” de “padrões organizacionais de pensamento” e influencia as formas de ação dos membros da organização.

Já Hofstede et al. (1996, apud POTHUKUCHI Et AL, 2002) caracteriza a cultura organizacional como padrões de crenças e valores que se manifestam na prática, no comportamento e nos artefatos compartilhados pelos membros da organização.

Em relação à influência das características culturais sobre as organizações, Lopes e Baldi (2005) afirmam que os “fatores socioculturais exercem papel significativo no desempenho de arranjos organizacionais” e que os mesmos moldam os fatores tecnológicos e econômicos.

Nesse sentido, Barbosa (apud, RIBEIRO, 2006, p. 26) ressalta que: “Embora a administração seja uma tarefa objetiva, é culturalmente condicionada. Está sujeita aos valores, princípios e tradições de determinada sociedade”. A empresa desenvolve a sua atividade a partir do contexto cultural do seu entorno.

“A teoria institucional enfatiza o fato de que organizações dependem não só de eficiência como também de legitimidade para garantir a sua sobrevivência (LOPES; BALDI, 2005, p. 83)”. De acordo com os autores, a legitimidade organizacional é diretamente ligada à compatibilidade com as estruturas políticas e

sociais da localidade onde atua a organização. As estruturas políticas e sociais, por sua vez, estão “enraizadas na cultura de países e regiões” (2005, p.82).

A partir das afirmações de Alves (1997) e Lopes e Baldi (2005), percebe-se a importância de apresentar a cultura organizacional e suas especificidades relacionadas ao país como variável que influencia o desempenho da criação de uma *joint venture* internacional.

2.3.2 Cultura organizacional brasileira

Hofstede et al. (1996, apud POTHUKUCHI et al, 2002) afirmam que organizações de diferentes países divergem em seus valores básicos enquanto organizações do mesmo país distinguem-se apenas pelas suas práticas administrativas.

Já Freitas (1997, p. 41) conceitua que “a cultura nacional é um dos fatores na formação da cultura organizacional e sua influência pode variar de organização para organização”. Segundo o autor, os traços da cultura nacional são encontrados nas organizações localizados no Brasil e divergem em sua frequência e intensidade.

Para um entendimento maior da cultura brasileira, apresenta-se a seguir um modelo de análise do conjunto de traços culturais brasileiros, desenvolvido por Prates e Barros (1997) em comparação aos traços apresentados por Freitas (1997). Em seguida será feita uma confrontação da cultura brasileira e da alemã, baseada no modelo de Hofstede (2008).

Para a implementação de uma *joint venture* em solo brasileiro, é de grande utilidade conhecer os traços culturais do país, já que eles influenciam a cultura da organização criada. Prates e Barros (1997) apresentam um modelo de análise cultural aplicado à realidade brasileira. O modelo é composto por um conjunto de quatro subsistemas interdependentes: o institucional, que envolve o ambiente público; o pessoal, que trata do ambiente do lar; os líderes, que detêm o poder; e os liderados, que são subordinados ao poder (PRATES; BARROS, 1997).

Os autores afirmam que os traços culturais se manifestam de forma dinâmica, de acordo com o contexto em que a pessoa se encontra. Assim, é possível que o mesmo indivíduo demonstre traços característicos dos liderados em uma situação e traços dos líderes em outro momento, dependendo do seu papel no período analisado.

O subsistema dos líderes apresenta como aspectos típicos - de acordo com a pesquisa junto a 2500 executivos brasileiros - uma alta concentração de poder e personalismo, que, em conjunto, caracterizam o paternalismo (PRATES; BARROS, 1997).

De acordo com os autores, a forte concentração de poder está baseada na força militar tradicionalista além do poder racional-legal. Já o personalismo é uma *forma de autoridade carismática que se justifica mais pelo poder da rede de relações do indivíduo que pela sua especialização*.

O paternalismo, por fim, é a combinação de uma concentração de poder acentuada com a autoridade carismática do personalismo. Os autores o descrevem como a imagem do patriarca que possui o poder total para ordenar os membros do seu clã, os quais se restringem a obedecer e pedir ao líder. Ainda há uma face afetiva e supridora do paternalismo, que se demonstra à medida que o patriarca atende o que os membros esperam dele. Prates e Barros (1997, p. 60) caracterizam essa relação como uma “dependência continuada dos liderados pelos líderes, aceita por ambos”. Os autores apresentam como resultados positivos desse tipo de dependência o maior controle por parte dos líderes e a segurança e identificação ao grupo por parte dos liderados. São resultados negativos dessa constelação de poder a menor liberdade e autonomia dos liderados.

O subsistema institucional é composto pelas variáveis liberdade individual e grau de autonomia. Prates e Barros (1997, p. 61) identificaram três traços culturais brasileiros relacionados ao subsistema institucional: a *postura de espectador*, a *impunidade* e o *formalismo*.

A postura de espectador é relacionada às relações paternalistas, à dependência dos liderados aos líderes. Ela é caracterizada por “pouca capacidade de realização e de transferência de responsabilidades das dificuldades aos líderes” (PRATES; BARROS, 1997, p. 61). A postura do espectador pode ser interpretada como uma relação recíproca ao traço de paternalismo, já que este limita a autoridade e liberdade dos liderados e, com isso, dificulta uma postura de maior autodeterminação e responsabilidade.

O formalismo é, de acordo com Prates e Barros (1997), uma forma de possibilitar a mobilidade social em detrimento de critérios legais; uma prática

distorcida das normas legais, a qual envolve outras variáveis culturais e serve para superar a diferença entre os fatos e o direito. Ramos caracteriza como formalismo “a discrepância entre a conduta concreta e as normas prescritas que se supõe a regulá-las” (apud PRATES e BARROS, 1997, p. 63).

A impunidade é outro traço cultural brasileiro relacionado ao subsistema institucional de Prates e Barros (1997). Os autores afirmam que, no contexto brasileiro, a lei é aplicada de forma menos rigorosa para os líderes, o que reforça a sua posição de poder. Além disso, os líderes desfrutam de maior proteção dos seus direitos individuais em comparação aos liderados. Assim, Prates e Barros enfatizam que a impunidade é um elo de reforço aos demais traços culturais, na medida em que leva a uma crescente apatia dos brasileiros firmando sua posição como espectadores.

O terceiro subsistema é o pessoal, que envolve as variáveis segurança e harmonia (Prates e Barros, 1997). Como traços marcantes da cultura brasileira, relacionados ao subsistema pessoal, os autores encontraram o *personalismo* já apresentado anteriormente, a *lealdade pessoal* e a *evasão de conflitos*.

A lealdade das pessoas é um meio de coesão social que se caracteriza pela preferência que um membro dá aos colegas e líderes de seu grupo em detrimento do sistema ao qual esse grupo faz parte. A lealdade às pessoas é um meio para fazer frente à rigidez institucional por meio das redes de relacionamento.

O convívio social entre pessoas em uma situação carregada de desigualdade de poder e dependência é uma realidade com alto potencial de conflitos que se solucionam, no caso do Brasil, por intermediários da rede de contatos, especificamente por pessoas capazes de mediar a relação entre líderes e liderados (PRATES; BARROS, 1997). De acordo com os autores, costumam-se usar soluções indiretas entre grupos divergentes, prezando sempre a manutenção das boas relações pessoais com as pessoas de ambos os lados. Prates e Barros ainda afirmam que a busca por soluções indiretas é mais presente no sentido liderados-líderes, sendo que a natureza da relação tende a invocar um empenho maior do liderado em criar soluções indiretas para os conflitos.

Como último dos quatro subsistemas apresentados no modelo de Prates e Barros, há os liderados. Eles apresentam, além dos traços já discutidos de postura de espectador e evasão aos conflitos, uma característica brasileira da mais alta importância: a *flexibilidade*. Essa cria a harmonia necessária para a articulação entre os sistemas pessoal e institucional com o sistema liderados (PRATES; BARROS, 1997).

O traço cultural brasileiro da *flexibilidade* é formado pela adaptabilidade e a criatividade. Percebeu-se na pesquisa de Prates e Barros que em situações de fortes mudanças, como os planos econômicos consecutivos, as empresas brasileiras e os indivíduos que as compõem se adaptam com naturalidade às novas realidades. O conceito da adaptabilidade “é uma capacidade criativa que se exercita dentro de determinados limites prefixados” (p.67). Já a criatividade é caracterizada pelos autores como o meio inovador de os indivíduos se ajustarem entre os fenômenos culturais do formalismo e da lealdade às pessoas.

Pode se resumir o sistema cultural brasileiro idealizado por Prates e Barros na seguinte figura 1 abaixo:



Figura 1: Sistema de ação cultural brasileiro

Fonte: Prates e Barros (1997, p. 59).

Freitas (1997) apresenta um conjunto de 5 traços culturais brasileiros, os quais julga de maior relevância para o contexto organizacional. De acordo com o autor, os traços culturais brasileiros “representam aqueles pressupostos básicos que cada indivíduo usa para enxergar a si mesmo como brasileiro (1997, p. 41).” São os seguintes: hierarquia, personalismo, malandragem, sensualismo e aventureiro.

A hierarquia é caracterizada pela tendência à centralização do poder, distanciamento entre grupos sociais e aceitação passiva dessa distância pelos grupos sociais da base da pirâmide. Relacionando essas características com o modelo de Prates e Barros, nota-se claramente uma convergência de idéias, sendo que os traços de concentração de poder e postura de espectador estão presentes nos dois estudos.

O traço cultural brasileiro do paternalismo demonstra-se, segundo Freitas (1997), na forte utilização de relações sociais e pelo afeto presente nas interações sociais, além do paternalismo. O autor afirma que a sociedade brasileira está fundamentada na relação e reforça sua argumentação com a constatação de Freyre: “o que vale aqui não é a figura do cidadão, mas a malha de relações estabelecidas por pessoas, famílias e grupos de parentes e amigos (apud FREITAS, 1997, p. 48)”. Visto que a relação é a base da sociedade brasileira, há uma necessidade de tornar os relacionamentos afetuosos, o que reflete, de acordo com Freyre (apud FREITAS, 1999, p. 48), as raízes africanas da cultura brasileira, que trouxeram traços de “afetividade e intimismos”.

De acordo com Matta (apud PRATES; BARROS, 1997, p. 69), a capacidade relacional do brasileiro “pretende ligar, como força, sugestividade e inigualável desejo, o alto com o baixo, o céu com a terra, o santo com o pecador, o interior com o exterior, o fraco com o poderoso, o passado com o presente”.

Como terceira expressão do personalismo, Freitas (1997) apresenta o paternalismo, que se caracteriza pela mistura das relações econômicas com laços de amizade. O autor argumenta que a partir da relação entre patriarca e escravo desenvolveu uma interação social que envolve, além de ordenação e controle, proteção e agrado aos subordinados. Uma característica que se faz presente nas relações profissionais na atualidade.

Novamente, existe uma convergência entre os aspectos levantados por Freitas em relação ao modelo apresentado por Prates e Basso, no que tange à presença do paternalismo no relacionamento entre líderes e liderados. Já a busca pelo afeto nas relações não é uma característica encontrada por Prates e Basso.

Como terceiro traço cultural brasileiro, Freitas apresenta a malandragem, que caracteriza como a flexibilidade e adaptabilidade do brasileiro em prol de uma movimentação social, além do “jeitinho”, que significa o esforço de encontrar um meio termo entre a esfera pessoal e a institucional entre relações e normas.

Em relação à abordagem de Prates e Basso (1997), percebe-se uma relação entre o traço de formalismo e a malandragem de Freitas, já que ambos são caracterizados pelos esforços de encontrar um meio termo entre a necessidade concreta e os limites impostos pela legislação, visando uma maior mobilidade social.

O sensualismo configura como quarto traço cultural brasileiro apresentado por Freitas (1997). O autor afirma que os portugueses desenvolveram uma forte tendência de poligamia a partir da invasão dos mouros, tendência que se reforçou pelo contato com a cultura indígena no Brasil. Tal fenômeno é visível nas manifestações culturais como o carnaval. O traço cultural do sensualismo não encontra equivalente na pesquisa realizada por Prates e Barros.

Como quinto traço cultural Freitas apresenta o aventureiro, que representa a imaginação fértil e disciplina limitada do brasileiro, além da aversão ao trabalho manual e metódico. Freitas afirma que a sociedade brasileira valoriza mais as recompensas de curto prazo e, ao contrário das sociedades protestantes, o trabalho manual é “associado à desqualificação social (MATTA, apud FREITAS, 1997, p 53)”, que ainda advém da ordem social do senhor do engenho.

As características do aventureiro no que tange a sua criatividade imaginativa também são apresentadas nas características de criatividade apresentadas por Prates e Barros no contexto do subsistema pessoal e a sua expressão na flexibilidade. Os autores fazem, todavia, uma ressalva em concordância com Barbosa (apud PRATES; BARROS, 1997) de que a criatividade se manifesta em situações em que a igualdade entre os grupos sociais acontece de fato como, por exemplo, no carnaval, quando grupos sociais divergentes dançam numa mesma festividade.

Relacionar os traços culturais presentes no modelo de Prates e Barros com a pesquisa de Freitas permite estabelecer, a partir das concordâncias entre os dois estudos, uma imagem das características culturais brasileiras que influenciam a realidade nas organizações. Assim, apresenta-se uma cultura de concentração de poder baseado nas relações interpessoais como a base do funcionamento da sociedade brasileira. Existe um esforço criativo para alcançar objetivos de ascensão social sem enfrentar das normas existentes e, com isso, uma tendência é minimizar conflitos por meio de soluções indiretas. Há, em função da personificação do poder aliado a sua distribuição desigual, uma situação de dependência entre liderados e líderes que se expressa na prática do paternalismo.

Com o intuito de selecionar os traços culturais brasileiros de maior divergência com a realidade cultural alemã, busca-se apoio no estudo de Fuchs (2006). Ao utilizar-se de uma abordagem comparativa para analisar a cultura brasileira, examinou os traços culturais brasileiros com referência na cultura alemã, alegando que não há uma observação neutra de fenômenos culturais, mas sempre uma visão “viciada” pela cultura do pesquisador. Assim, a autora afirma que a sua abordagem revela as principais diferenças culturais entre o objeto de análise e a referência.

Foram entrevistados quarenta alemães das áreas de tecnologia e administração que trabalharam pelo menos três meses no Brasil. Depois os depoimentos foram analisados por peritos da área de psicologia organizacional alemães e brasileiros com experiência de trabalho de pelo menos três meses em ambos os países. Foram encontrados sete traços culturais: orientação para as pessoas; orientação para harmonia interpessoal; facilidade de comunicação e relações; emotividade; orientação hierárquica; flexibilidade e orientação para o presente.

Os traços culturais encontrados no estudo de Fuchs sustentam as análises de Freitas e de Prates e Barros. As divergências culturais para os expatriados alemães estão presentes nas características: ênfase dada à personificação e importância das relações; emotividade; busca por relações harmônicas e soluções indiretas de conflitos, além de uma maior hierarquização das relações de trabalho e uma orientação ao curto prazo.

Com o intuito de relacionar as características da cultura brasileira com a alemã faz-se necessário a utilização de uma abordagem que diz respeito às duas nações. Assim, utilizaram-se, para fins desse estudo, os resultados apresentado por Hofstede (2008) por meio do seu modelo de cinco dimensões da cultura nacional.

2.3.3 Comparação entre cultura alemã e brasileira

Hofstede pesquisou as diferenças de culturas nacionais na base da multinacional IBM em 64 países, ampliou e verificou as cinco dimensões culturais em quatro estudos seguintes (2008). O seu modelo envolve as seguintes dimensões culturais:

- a) Distância de poder;
- b) Individualismo;
- c) Masculinidade;
- d) Fuga à incerteza;
- e) Orientação de curto prazo versus orientação de longo prazo.

Hofstede (2008) define a distância de poder como o grau em que os membros de menor poder aceitam e esperam que o poder seja distribuído de forma desigual. Já o individualismo é descrito como nível em que os membros da sociedade estão integrados em grupos. O autor difere sociedades que valorizam o individualismo daquelas que são mais coletivistas no sentido em que o indivíduo interage em uma forte rede social que o segura em troca da sua lealdade. A dimensão de masculinidade envolve as diferenças na distribuição dos papéis entre os gêneros em sociedades distintas. Hofstede (2008) avalia as diferenças nos níveis de manifestação de traços como competitividade, assertividade e maximização, considerados como valores mais masculinos e aqueles considerados predominantemente femininos, que é o caso da modéstia e do cuidado.

A fuga à incerteza é caracterizada pelo nível em que uma sociedade aceita a incerteza. Mede-se o grau em que as situações do dia-a-dia estão normatizadas e regulamentadas pelas leis e se há a crença de verdades absolutas presente entre a população de determinada nação. A quinta dimensão é a oposição entre orientação de longo prazo e orientação de curto prazo, sendo que as variáveis são, no primeiro caso, a perseverança e a poupança, enquanto as expressões do segundo caso são

o respeito às tradições, o cumprimento das obrigações sociais e a proteção da imagem pessoal.

Entre os países onde Hofstede aplicou o seu modelo encontram-se também Alemanha e Brasil, objetos da presente pesquisa. Considera-se, por isso, que é relevante analisar os resultados dos estudos de Hofstede, apresentados na figura 2.

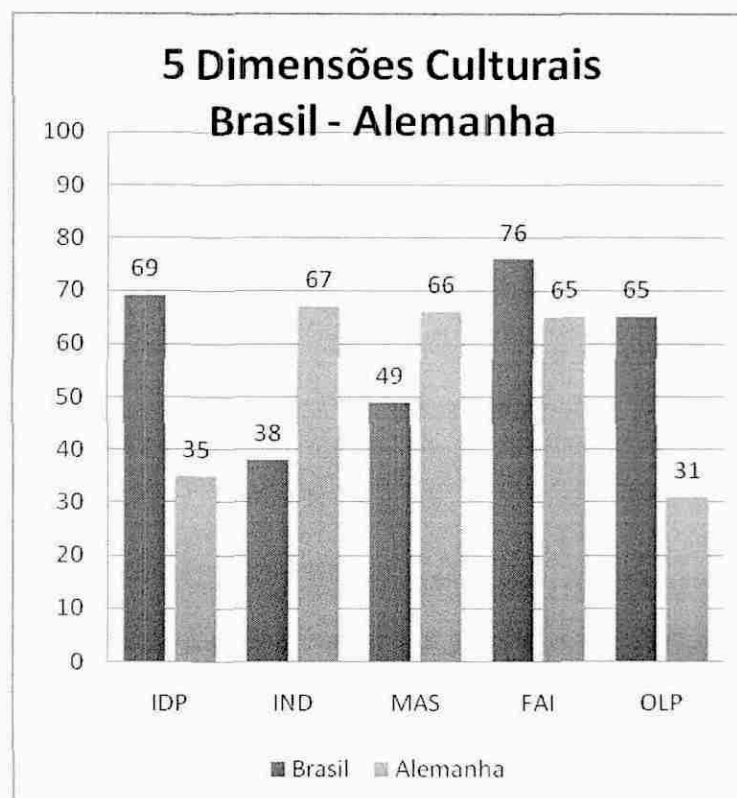


Figura 2: Diferenças culturais entre Brasil e Alemanha de acordo com os fatores de HOFSTEDE (adaptado de HOFSTEDE, 2008)

Legenda:	
<i>Índice de distancia de poder:</i>	IDP
<i>Individualismo</i>	IND
<i>Masculinidade</i>	MAS
<i>Fuga à incerteza</i>	FAI
<i>Orientação para longo prazo</i>	OLP

No que tange ao índice de distância de poder, há uma forte divergência entre a Alemanha e o Brasil. Como se vê na figura 2. o Brasil mostra uma distância de poder significativa de 69 pontos, enquanto a Alemanha apresenta uma pontuação de 35. Segundo Ferner ET al (2001), isso é característica da administração alemã, baseada num processo de tomada de decisão mais coletivo com ênfase em consenso e numa maior participação dos empregados, articulando os stakeholders da empresa numa comunidade organizacional "Betriebsgemeinschaft". Os resultados encontrados no Brasil são condizentes com o fenômeno encontrado por Prates e Barros (1997), que afirmaram a concentração de poder como um traço cultural significativo na cultura brasileira. Pode-se afirmar, assim, que o quesito estrutura de poder deve ser tratado com bastante cuidado na hora da criação de uma *joint venture* teuto-brasileira para dar conta das diferenças significativas nessa dimensão.

No que tange à dimensão de individualismo, Hofstede apresenta um resultado significativo para a Alemanha (69), enquanto as empresas brasileiras tendem mais ao coletivismo. Novamente, há convergência entre os resultados da pesquisa de Hofstede e os encontrados por Prates e Barros, já que os últimos apresentam como outro traço cultural brasileiro a lealdade pessoal. Prates e Barros (1997) fazem, todavia, uma ressalva afirmando que coletivismo se restringe ao grupo próximo da pessoa em detrimento dos sistemas maiores em que o grupo se enquadra. Em relação à masculinidade, Hofstede não encontrou divergência significativa entre a cultura organizacional brasileira e a alemã, sendo que a Alemanha apresenta uma cultura de maior masculinidade (65%), o que é condizente com o seu resultado no quesito da individualidade, enquanto o Brasil fica abaixo de 50%.

Já na dimensão fuga à incerteza, as as duas culturas organizacionais tiveram resultados bem significativos: 65% no caso da Alemanha e 76% no caso do Brasil. A pontuação brasileira pode ser considerada reflexo do traço cultural da aversão ao conflito, prezando as boas relações em detrimento da confrontação, de acordo com Prates e Barros (1997). A orientação ao longo prazo, por último, é baixa no caso da Alemanha e significativa no caso do Brasil. Isso é condizente com a cultura organizacional, no caso da Alemanha, já que em culturas individualistas o resultado imediato geralmente é mais valorizado do que aquele de longo prazo. Já no caso do Brasil, os resultados da pesquisa de Hofstede podem ser considerados surpreendentes, uma vez que, de acordo com o estudo de Prates e Barros (1997, p.

62), são características culturais brasileiras “a busca por resultados imediatistas e a baixa capacidade de provisionamento”. Essa postura, que demonstra a preocupação do curto em detrimento do longo prazo, também é sustentada pelo estudo de Fuchs (2006).

2.4 ASPECTOS JURÍDICOS DA CONSTITUIÇÃO DE JOINT VENTURES INTERNACIONAIS

A empresa estrangeira que decide atuar no Brasil pode escolher entre a atuação direta e indireta. A atuação direta, que significa um controle total das operações, é permitida por meio de uma filial no país ou pela constituição de uma empresa nacional. Também é possível atuar de forma indireta em conjunto com outros sócios através da participação em um consórcio ou pela criação de uma *joint venture* junto a sócios locais.

A empresa estrangeira encontra na *joint venture* uma forma de atuar no Brasil por meio de uma sociedade nacional com sede e administração local em conformidade com a Lei brasileira. A atuação de uma sociedade estrangeira por meio de uma *joint venture* não implica, todavia, no surgimento de um tipo jurídico novo; aplica-se a legislação societária do direito interno brasileiro (ZALDIVER, apud BASSO, 1998). Dessa forma, o empresário interessado em constituir uma *joint venture* deve escolher uma forma de sociedade de acordo com a legislação brasileira.

Em função da falta de legislação específica, os sócios interessados em constituir uma *joint venture* em solo brasileiro deveriam acordar de forma consistente uma série de itens a fim de evitar desentendimentos pós- implementação. Pode-se citar, entre os pontos importantes a serem acordados entre os sócios: “possibilidades e pré-requisitos para aumento de capital, nomeação e destituição do administrador, formas de seleção e renumeração dos cargos de liderança, venda de participação societária, direito de saída do negócio, liquidação da participação em caso de saída de um sócio, preferência de compra e entrada de herdeiros” (Auslands Handelskammer - AHK, 2007, p. 6). Recomenda-se ainda especificar em contrato os objetivos da cooperação, principalmente em interesse do sócio minoritário que está na dependência das decisões dos outros sócios (AHK, 2007).

Dentre os vários tipos de sociedades empresariais contempladas pela legislação brasileira, Basso e a AHK recomendam a “Sociedade Limitada” ou “Sociedade por Ações”, já que os outros tipos de sociedade implicam em responsabilidade ilimitada por obrigações com terceiros, sem oferecer benefícios tributários (AHK, 2007). As sociedades limitadas são regulamentadas pelo Decreto Lei nº 3708/19 e, onde aplicável, pela Lei nº 6404 de 1976, que regulamenta as sociedades por ações.

De acordo com Basso (1998), as sociedades do tipo limitada e anônima são as mais utilizadas no Brasil. A autora ressalta que a constituição e administração da limitada é mais simples e veloz, e recomenda basear a escolha entre as duas formas societárias na necessidade de escala e operação, duração de empreendimento e importância da operação¹.

2.4.1 Sociedade Limitada

A formação de uma sociedade limitada exige um número igual ou superior a dois sócios, pessoas físicas ou jurídicas, sem restrição em relação à nacionalidade ou país de residência. Os sócios estrangeiros, na condição de pessoas jurídicas, devem registrar-se obrigatoriamente no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica - CNPJ (AHK 2007).

A responsabilidade financeira de cada sócio é limitada ao total de capital social subscrito na sociedade. A AHK (2007) alerta, todavia, que já existe jurisprudência de casos em que sócios responderam com bens pessoais por obrigações trabalhistas, fiscais e de responsabilidade social. Nesse sentido, GSCHWENDTNER (2003, p. 4) afirma que “os sócios que explicitamente aprovarem deliberações infringentes à lei ou ao contrato social responderão ilimitadamente pelos seus atos”.

No que tange ao capital inicial mínimo para abertura de uma limitada, não há exigências legais, salvo algumas exceções como empresas de exportação, importação e *trading* (BASSO, 1998).

O contrato social de uma limitada deve incluir a designação do sócio gerente - cargo que pode ser preenchido por todos os sócios, por alguns, por apenas um

¹ É importante considerar que as recomendações da autora são anteriores ao novo Código Civil Brasileiro.

deles ou, ainda, por um não-sócio (AHK, 2007). Quando o responsável for uma pessoa jurídica estrangeira ou estrangeiro residente no exterior, torna-se obrigatório nomear uma pessoa física residente no Brasil como responsável gerencial e administrativamente perante o Poder Judiciário e o fisco. Além disso, a saída ou entrada de sócios, bem como mudanças na participação societária ou no montante de capital social, exigem a alteração do contrato social. Este deve ser registrado na Junta Comercial, bem como todas as alterações contratuais.

O novo Código Civil garante proteção ao sócio minoritário da limitada: o artigo 1076 exige, para deliberações sobre mudanças no contrato social, uma maioria de votos de três quartos para aprovação. Além disso, só pode se excluir um sócio quando se prova uma “justa causa” (ART. 1085). Nesse contexto, a AHK (2007) ressalta que, com as mudanças na legislação, o sócio majoritário não pode mais garantir a execução das suas decisões em todos os casos.

Em relação às exigências formais e custos de abertura, a sociedade limitada ainda exige níveis baixos de gastos, razão pela qual a AHK (2007) recomenda esse tipo de sociedade para empresas de pequeno e médio porte.

2.4.2 Sociedade por Ações

A Sociedade por Ações (S.A.), também denominada de anônima, deve ser composta por, pelo menos, dois sócios. Estrangeiros e pessoas jurídicas estrangeiras devem denominar um procurador perante o Poder Judiciário e fiscal (BASSO, 1998).

Na S.A., a responsabilidade dos sócios é limitada ao capital social subscrito individualmente, ao contrário da sociedade limitada, que restringe a responsabilidade de cada sócio ao total de capital social subscrito na sociedade. Em relação ao capital inicial mínimo, não há exigência legal. (AHK, 2007).

A S.A. oferece duas formas de levantamento de capital: a subscrição pública e a subscrição privada. O modo privado pode ser feito em assembléia geral ou por meio de uma escritura pública de constituição publicada simultaneamente à subscrição (BASSO, 1998). Já a subscrição pública está sujeita à regulamentação específica e inicia-se com o registro preliminar na Comissão de Valores Mobiliários (CVM). Ela deve contar necessariamente com a intermediação de uma instituição financeira e exige da companhia requisitante um nível maior de transparência e

detalhamento das publicações contábeis e gerencias para proteger os direitos dos acionistas (AHK, 2007).

De acordo com a forma de subscrição, as sociedades anônimas se dividem em sociedades de capital fechado e de capital aberto, sendo que somente as de capital aberto podem ter suas ações negociadas em bolsa de valores ou mercado de balcão (BASSO, 1998). Para fins de captação de recursos, a sociedade anônima pode emitir outros títulos como bônus de subscrição, partes beneficiárias e debêntures.

Os acionistas das sociedades anônimas usufruem dos seguintes direitos (BASSO, 1998, p. 85):

- a) Participação nos lucros;
- b) Participação na distribuição dos ativos da empresa em caso de liquidação;
- c) Fiscalização da gestão dos negócios;
- d) Preferência na subscrição de ações, debêntures conversíveis e subscrição de bônus;
- e) Retirada da sociedade quando permitido por lei.

Cavalcante et al.(2005, p. 179) afirmam que “a sociedade anônima harmoniza a função econômica e a estrutura jurídica necessária para atrair o capital de terceiros”. Os autores classificam dois princípios da estrutura da S.A.: a responsabilidade limitada dos acionistas às suas ações e a mudança de sócios sem alteração do contrato social. Essas duas características evidenciam as vantagens da S.A. em comparação com a limitada: existe uma facilidade maior de troca de propriedade da companhia e a responsabilidade por obrigações é ainda menor.

A AHK (2007) descreve a sociedade por ações como uma solução para empreendimentos de grandes corporações, as quais usufruem de uma maior facilidade de capitalização.

Pode-se afirmar que a sociedade anônima é mais indicada para constituição de uma *jont venture* quando se trata de operações de grande escala e longa duração. A sua constituição é mais demorada e complexa em relação à Ltda (BASSO, 1998). Em compensação, possibilita uma maior facilidade para captação de recursos financeiros e compra/venda de participação societária. Além disso, a

S.A. possibilita ao sócio majoritário um maior controle das operações em comparação à limitada, devido à menor proteção do sócio minoritário.

2.5 FATORES DE SUCESSO

O objetivo da pesquisa de fatores de sucesso está no encontro de variáveis determinantes para o desempenho empresarial (EISELE, 1995). A hipótese básica da pesquisa de fatores de sucesso estabelece que há um conjunto reduzido de variáveis decisivas para sucesso ou fracasso das organizações (FRITZ 1990, apud EISELE, 1995).

No que tange os fatores de sucesso de *joint ventures*, não há um consenso formado, afirmam Klossek et al. (2008). Para este estudo, tomou-se como base o conjunto de fatores elaborados por Klossek et al. a partir de uma análise bibliográfica de artigos dos jornais de administração de renome internacional², no período de 1991 a 2005. Acrescentaram-se resultados encontrados por Eisele (1995) no seu estudo de fatores de sucesso junto a 416 empresas de indústria alemãs que mantêm *joint ventures* no exterior.

Klossek justifica a sua seleção das variáveis por meio de teorias organizacionais, como a teoria da contingência, dos Recursos (RBV - *resource based view*), economia organizacional e a perspectiva institucional. O autor apresenta cinco grupos de fatores (KLOSSEK et al., 2008, p.28):

- a) Ajuste
 - a. Ajuste entre sócio estrangeiro e sócio local
 - i. Características constitucionais
 - ii. Estratégias relacionadas à JVI
 - iii. Recursos
 - iv. Processos
 - b. Ajuste entre sócio local e JVI
 - i. Características constitucionais
 - ii. Recursos
 - iii. Processos
 - c. Ajuste entre sócio estrangeiro e JVI
 - i. Características constitucionais
 - ii. Recursos
 - iii. Processos

² Academy of Management Journal, Administrative Science Quarterly, Journal of International Business Studies, Journal of World Business, Management International Review, Organization Science e Strategic Management Journal

- b) Atributos
 - a. Atributos dos sócios
 - i. Características constitucionais
 - ii. Estratégias relacionadas ao JVI
 - iii. Recursos
 - iv. Processos
 - b. Atributos da *joint venture* internacional
 - i. Recursos
 - ii. Processos
- c) Governança da *Joint venture* internacional
 - i. Participação societária
 - ii. Controle
- d) Administração de conflitos
 - i. Tipos de conflitos
 - ii. Comportamento perante os conflitos
- e) Ambiente externo
 - i. Regime jurídico
 - ii. Indústria e competição
 - iii. Instituições informais

Já Eisele (1995) parte de uma subdivisão de fatores em seis categorias, com quatro períodos no ciclo de desenvolvimento do empreendimento e dois grupos atemporais que envolvem, da mesma forma como o modelo de Klossek, o ajuste entre os sócios e fatores ligados ao ambiente externo.

A formação de uma *Joint venture* internacional, vista a partir da teoria dos recursos, é uma junção de recursos complementares, cuja união possibilita aos sócios obterem uma vantagem competitiva (Barney, 1991 apud, Klossek et al., 2008). A partir dessa afirmação, é possível estabelecer como um grupo de fatores de sucesso os atributos de cada um dos sócios e da *Joint venture* criada pelos mesmos. Klossek et al. (2008) exemplificam a teoria com a união de tecnologia avançada e recursos intangíveis como, por exemplo, uma marca, provenientes de uma empresa de um país desenvolvido com a mão de obra barata e o conhecimento de mercados crescentes de uma empresa situada em um país emergente.

Klossek et al. (2008) apresentam, a partir dos postulados da teoria da contingência - que preconiza que a relação acertada entre ambiente interno e ambiente externo gera melhores resultados -, os fatores de análise de nível de entrosamento (ajuste) entre os sócios e dos sócios com a *joint venture* formada. São apresentados como variáveis relacionadas ao ajuste entre sócios e JVI as

características constitucionais como tamanho, cultura, setor, tecnologia, recursos humanos e financeiros, além de experiência e conhecimento.

Outro fator apresentado, dentro do grupo de ajuste entre os sócios, é a estratégia relativa à constituição da *joint venture* para cada um dos sócios. Klossek et al. (2008) afirmam que quanto maior a complementaridade dos objetivos e estratégias dos sócios, maior a probabilidade de sucesso do empreendimento constituído.

De acordo com Eisele (1995), os fatores críticos relativos ao grupo de ajuste são as estruturas formais, compatibilidade cultural, estilo de liderança e compatibilidade das estratégias almejadas com a JVI. Eisele acrescenta o fator distância psicológica entre sócios como um fator crítico para o sucesso da JVI. O autor conclui que as empresas que buscam analisar as semelhanças e divergências nesses fatores como critério para seleção de um parceiro se sobressaem em termos de sucesso das suas operações de *joint venture*.

A distância psicológica é caracterizada pelo nível de diferenças de "língua, cultura, mercado consumidor, regime regulatório, poder de compra, práticas de negociação" (EISELE, 1995, p. 136). O autor afirma que quanto maior a distância desses fatores entre os mercados anteriormente atendidos pelos sócios, maior a chance de fracasso da JVI. Recomenda, ainda, quando houver a necessidade de estabelecer uma JVI em mercados de alta distância psicológica, que sejam tomadas medidas para diminuir essa distância nas fases iniciais do projeto. São medidas recomendadas pelo autor: estadias e cursos dos envolvidos no mercado alvo, o estabelecimento de uma cultura de internacionalismo na organização e utilização de uma segunda língua como meio de comunicação oficial.

Descrevendo o fator estruturas formais, Eisele (1995) refere-se às diferenças na coordenação, formalização, configuração e delegação. A partir dos resultados da sua pesquisa, conclui que os sócios devem procurar parceiros com concepção pluralista de liderança e visão orientada ao mercado, mas também a outras variáveis como custos, recursos humanos, produção e inovação. Ainda demonstrou-se mais bem sucedido o uso de instrumentos flexíveis de coordenação e uma redução no nível de burocratização, em caso de parceiros com sistemas burocratizados. O autor ainda ressalta o compromisso e a abertura em relação ao aprendizado organizacional que facilita o ajuste entre os parceiros.

Entre as variáveis de ajuste apresentadas por Klossek et al., a cultura e, especificamente, a distância entre culturas nacionais dos sócios, é considerada um fator crítico da sobrevivência de uma JVI por Meschi e Riccio (2007). Os autores analisaram um conjunto de 165 JVI constituídas no Brasil entre 1975 e 2005, utilizando uma divisão temporal em três estágios: os primeiros anos de formação da *joint venture*, a fase de amadurecimento e a fase de maturidade. Os autores afirmam que um nível acentuado de distância cultural pode levar ao fracasso dos empreendimentos conjuntos, principalmente na fase de amadurecimento da parceria. Enquanto na fase inicial da formação do empreendimento não foi encontrado um impacto negativo significativo, na segunda fase de amadurecimento estabeleceram-se efeitos negativos causados pelas divergências culturais, “causando conflitos culturais e comunicação não efetiva entre os parceiros (MESCHI E RICCIO, 2007, p. 105). Já no terceiro estágio do ciclo de vida da *joint venture*, “a maturidade”, os empreendimentos já fortemente institucionalizados mostraram-se capacitados para administrar as dinâmicas culturais. Eisele (1995) argumenta que o melhor ajuste cultural é garantido quando as culturas dos sócios não envolvem contrastes conflitantes e traços contra a cooperação.

Um terceiro grupo de fatores de sucesso apresentados por Klossek et al. é a governança da *joint venture*, e envolve as estruturas de controle e organização societária. O objetivo de controle dos sócios sobre a *joint venture* está ligado ao desejo de assegurar o alcance dos objetivos almejados por cada um dos sócios (RODRIGUES et al, 1999). Os autores descrevem o conceito de controle de Geringer e Herbert (apud RODRIGUES et AL, 1999, p. 103) como um “processo pelo qual uma parte é capaz de determinar e avaliar o comportamento de outra, por meio do uso de poder, autoridade e mecanismos informais”.

Klossek et al. (2008) enfatizam que para criar e administrar uma JVI de forma bem sucedida, mecanismos apropriados de controle e governança são indispensáveis. Eisele alerta para o perigo de dificultar a atuação efetiva da JVI em caso de contratos muito detalhados, e recomenda um instrumento flexível que delimite claramente as diretrizes gerais de atuação da cooperação, sem que bloqueie os ajustamentos ao mercado.

Eisele (1995) descreve o caráter essencial da confiança entre os sócios para o sucesso da JVI. Afirma que a confiança entre os sócios é mais importante para o

sucesso do empreendimento que a divisão societária. O autor recomenda que as organizações envolvidas façam uma administração ativa do relacionamento, mantendo uma comunicação aberta, uma maior frequência de interação possível e o desenvolvimento de uma estrutura de cooperação flexível que facilite a resolução de conflitos. O autor acrescenta que a relação de confiança é mais facilmente alcançada quando os parceiros já mantiveram relações comerciais anteriores à formação da JVI, e fizeram uma análise profunda dos pontos fortes e fracos do parceiro antes de estabelecer a parceria. Em caso de desconfiança, Eisele (1995) sustenta que não se deve iniciar uma parceria do tipo *joint venture*, pois os parceiros tendem a comprometer a operação com mecanismos de controle excessivamente rígidos.

A quarta categoria de Klossek et al. (2008) está relacionada à administração de conflitos, a qual envolve a administração das relações entre os sócios, e dos sócios com outras instituições. Eisele (1995) recomenda uma abordagem de quatro estágios, dependendo da gravidade do conflito: a comunicação direta entre parceiros; a intermediação para acordo; a arbitragem e, em última instância, o processo jurídico. Para minimizar o potencial de conflitos, o autor ainda recomenda conferir à administração da JVI autonomia para tomada de decisão das operações do dia-a-dia. Nesse contexto, Eisele reafirma a necessidade de confiança entre os sócios, que demanda renúncia ao comportamento oportunista e motivação para buscar soluções lucrativos para o conjunto dos envolvidos na *joint venture*.

Já o quinto grupo, o ambiente externo, envolve as variáveis que não podem ser controlados por inteiro pelos sócios ou pela administração da JVI. Klossek cria uma variável intitulada indústria e competição, na qual inclui as forças competitivas de Porter (1986), acrescentadas dos fatores regime regulatório e instituições informais. O autor ressalta que não há evidência de uma relação direta entre o regime regulatório e o sucesso da JVI.

Com base nos fatores de sucesso apresentados por Klossek et al. (2008) e por Eisele (1995), bem como em função da sua adequação ao caso estudado, o presente trabalho utilizará os seguintes fatores:

- a) Atributos dos sócios (estratégia, tamanho, setor, produtos e cultura;

- b) Potencial de ajuste entre os sócios em termos de direcionamento estratégico e de características culturais;
- c) Administração de conflitos;
- d) formas de governança.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa pretende identificar os fatores de sucesso de associações empresariais a partir de um referencial teórico e compará-los às variáveis encontradas, na prática, num estudo de caso numa *joint venture* teuto-brasileira.

3.1 O ESTUDO DE CASO

De acordo com Gil (1994, p.78), o estudo de caso pode ser definido como “um estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira a permitir conhecimento amplo e detalhado do mesmo.” Já Triviños (1987, p.133) descreve-o como “uma categoria de pesquisa cujo objetivo é a unidade que se analisa profundamente. Nesse sentido, Zanella (2006, p.37) afirma que o objeto de pesquisa de um estudo de caso tem amplitude limitada ao estudo de “um indivíduo, um grupo de pessoas de uma ou mais organizações” com profundidade. A partir da definição do estudo de caso, percebe-se que uma de suas características é o enfoque a um ou poucos objetos, cuja análise se efetiva em profundidade.

A hipótese que fundamenta a utilização desse tipo de pesquisa é que o estudo da realidade de um caso de determinado universo permite o entendimento do universo ou, ao menos, possibilita a criação de hipóteses para estudos posteriores mais sistematizados (GIL, 1994). O presente estudo trata de um caso único de *joint venture* teuto-brasileira, com análise dos depoimentos de representantes das sócias e dos encarregados na unidade de *joint venture* criada aos arredores de São Paulo.

Em função das suas características, o estudo de caso apresenta uma vantagem em relação às outras formas de pesquisa. Ele é muito utilizado na pesquisa social devido sua simplicidade e economia em relação aos outros tipos de pesquisa, pois não requer meios para coleta de dados de grade monte (GIL, 1994). Como desvantagem, Triviños (1987) afirma que o estudo de caso “exige severidade maior na objetivação, originalidade, coerência e consistência das idéias (p.134)” por estar sujeito ao risco da implicação do sujeito no processo de análise. Já Gil (1994) aponta a impossibilidade de generalização dos resultados obtidos a partir de um estudo de caso. Para amenizar as limitações da generalização dos resultados, Sabino (apud. GIL, 1994) recomenda o estudo de casos variados, baseando a

escolha de objetos de estudo num conhecimento prévio das características do universo.

O presente estudo pretende identificar os fatores de sucesso para implementação de *joint ventures* teuto-brasileiras a partir do levantamento da bibliografia disponível sobre o assunto em periódicos, livros e *sites* da internet, verificando a ocorrência dos fatores encontrados em um estudo de caso. Pode-se afirmar que a pesquisa se enquadra no estudo de caso do tipo "Análise Situacional" (TRIVINOS, 1987, p.136), já que envolve a análise de um evento específico, no caso, a criação de uma *joint venture* a partir da visão dos responsáveis das duas organizações sócias.

3.2 O INSTRUMENTO DE PESQUISA

Foi encaminhado um questionário com 14 questões abertas (anexo I e II) para um responsável pela negociação, planejamento e implementação da sócia alemã e para o representante da sócia brasileira que é também o responsável pela administração da *joint venture*. Esses foram contatados por e-mail e telefone, para a confirmação da sua participação e para sanar possíveis dúvidas sobre as questões apresentadas.

O questionário foi desenvolvido com o intuito de revelar as experiências adquiridas na implementação de uma JVI em termos dos fatores sucesso, especificamente as variáveis de ajuste entre os sócios, divergências culturais, governança, relação entre os sócios e resolução de conflitos.

A primeira pergunta do questionário averigua os fatores que o entrevistado julga mais relevantes na criação de uma *joint venture*. Objetivou-se revelar os fatores críticos à implementação do empreendimento, para contraposição aos pontos apresentados na bibliografia consultada.

A segunda e a terceira questões tratam dos objetivos da parceria, sendo de relevância para verificar se há objetivos alinhados, complementares ou conflitantes entre os sócios, e se as duas empresas conhecem claramente os objetivos pretendidos pelo outro sócio. O conjunto de respostas pode revelar a realidade em termos de ajuste entre os sócios, de potencial de conflito e de potenciais ruídos na comunicação.

A quarta questão trata do grau de alcance dos objetivos até o momento presente. Pretende-se com essa pergunta avaliar o desempenho da *joint venture*, já que se pode considerar um empreendimento bem sucedido aquele que alcança ou supera os objetivos almejados na sua criação.

A quinta e a sexta questões tratam das razões de escolha do parceiro. O objetivo da quinta questão é revelar os recursos críticos buscados pelos sócios nos atributos do parceiro, considerando a validade da teoria dos recursos. Já a sexta, investiga os pontos importantes para o relacionamento dos sócios, independentemente da origem do atributo.

Os aspectos culturais e as divergências dos traços culturais entre as duas companhias sócias são objetos da sétima questão. Perguntou-se explicitamente sobre a percepção de divergências culturais e os impactos desses sobre a operação, a fim de avaliar as afirmações dos autores sobre os traços marcantes na relação de cultura brasileira e alemã.

Os fatores relativos à governança apresentados por Klossek et al. (2008) foram objeto das perguntas oito e nove, nas quais questionaram-se os mecanismos de controle e a intensidade do controle sobre o empreendimento conjunto, com o intuito de averiguar as afirmações de Klossek sobre a necessidades de mecanismos de controle adequados, e as conclusões de Eisele sobre a necessidade de sistemas de controle flexíveis. Já a questão 10 avalia o mecanismo de tomada de decisão para analisar os fatores potencial de conflitos e mecanismos de controle.

As questões 11 e 12 tratam da participação societária da *joint venture* e seu impacto sobre o poder de decisão de cada sócio, com o intuito de analisar esses fatores de governança. Pretende-se ainda contrapor as experiências do caso aos resultados encontrados por Eisele (1995), que sugerem que a relação de confiança entre os sócios é determinante sobre as atribuições de poder de decisão e, principalmente, para o sucesso do empreendimento conjunto, muito mais que a participação dos sócios.

Para saber sobre a relação entre os sócios foi elaborada a questão 13, que pretende verificar o potencial de conflito entre eles, bem como avaliar o grau de confiança a partir da interpretação das respostas dos entrevistados.

As formas de resolução de conflitos são o objeto da 14ª questão, que procura conhecer as maneiras encontradas pelos responsáveis pela *joint venture* de responder aos conflitos inerentes ao processo de criação e operação do empreendimento.

4 ESTUDO DE CASO

Serão abordadas a seguir as características gerais da *joint venture* em estudo, em termos de setor, localização, produto e tamanho de mão-de-obra, a sua classificação dentro dos critérios de Hermann (apud EISELE, 1995), além da sua constituição jurídica. A partir das características gerais do empreendimento será analisado o conjunto de respostas de um representante de cada sócia em relação às teorias abordadas ao longo do trabalho. Para manter o anonimato das companhias participantes da pesquisa, serão utilizados nomes fictícios.

4.1 A EMPRESA ALEMÃ ALFA

A empresa ALFA foi fundada na década de 20 do século passado, no interior do estado de Hessen, na Alemanha. A companhia limitada fornece componentes para câmbio, freios, motores e ferramentas profissionais para empresas como Audi, GM, DaimlerCrysler, Volkswagen e Linde entre outros. Conta, atualmente, com cerca 600 empregados na sua sede alemã. A companhia é de origem familiar e só em 2005 foi adquirida majoritariamente (70%) por uma sociedade de investimentos de capital aberto.

4.2 A JOINT VENTURE ALFA GAMA LTDA

O empreendimento foi inaugurado em junho de 2005 para acabamento e montagem de garfos de câmbio destinados a veículos utilitários e *Pick-ups* de uma grande montadora nos arredores da cidade de São Paulo. Como sócia brasileira, escolheu-se a GAMA Ltda, situada na cidade de São Paulo. Trata-se de uma empresa do setor metalúrgico, que já fornecia produtos para a montadora cliente alvo da *joint venture* antes da implementação. A empresa GAMA é de controle familiar e os seus sócios são de origem alemã.

O empreendimento contou com um investimento na planta de 15 milhões de reais e empregou um contingente de 29 colaboradores, sendo que o gerente geral e o gerente da produção foram indicados pela sócia no Brasil e o responsável pela administração da qualidade foi indicado pela sócia alemã. O restante dos empregados foi contratado especificamente para o empreendimento. O planejamento inicial previa um faturamento de R\$2,3 milhões em 2005, R\$18 milhões em 2006 e R\$ 48 milhões em 2007.

Uma nova divisão foi anexada a *joint venture* em 2006, proveniente das operações brasileiras de outra companhia alemã, controlada pela mesma sociedade de investimentos que possui 70% da empresa ALFA. A divisão é fabricante de granalhas de inox para o tratamento de superfícies. A nova divisão não interferiu, todavia, na administração da *joint venture*, pois é gerida de forma independente.

A participação societária da *joint venture* foi reconfigurada em 2008 com a aquisição de 15 dos 25% de participação da sócia brasileira pela sócia alemã. Os 10% restantes foram adquiridos pelo sócio gerente do empreendimento que também é sócio da empresa GAMA. Assim a partir de março de 2008 não se trata mais de uma *joint venture*, uma vez que envolve a cooperação societária de uma pessoa jurídica estrangeira e uma pessoa física brasileira. O presente trabalho, por analisar os fatores de sucesso de implementação, dedica-se ao período anterior a dissolução da *joint venture*.

Para melhor delimitar as características da *joint venture* na sua configuração inicial, partiu-se dos critérios de enquadramento de Hermann (ver Quadro 1, p. 9). De acordo com esses critérios o empreendimento tem como dimensão funcional a produção, a dimensão temporal inicialmente proposta era de atuação indeterminada, sendo que com a venda da sua participação a sócia brasileira encerrou o empreendimento em 2008. No que tange à dimensão espacial, a *joint venture* é internacional e tradicional, já que foi constituída por sócios de diferentes países e só atende o mercado brasileiro. A relação econômica é de conglomerado, pois as empresas sócias atuam em setores divergentes.

No que tange aos aspectos jurídicos do empreendimento, a *joint venture* ALFA GAMA LTDA é uma sociedade limitada. Ela foi composta por duas sócias, pessoas jurídicas de diferentes países, sendo que o sócio gerente designado é proveniente da empresa brasileira e desde março de 2008 dono de 10% do empreendimento. Com a participação inicial do sócio majoritário foi de 75% assegurou-se um pleno poder de decisão por parte da sócia alemã, já que de acordo com o novo código civil é necessária uma maioria de 75% para aprovação de maiores mudanças como alterações no contrato social. A constituição de uma sociedade limitada está de acordo com as recomendações da AHK (2007), que indica a sociedade limitada para empreendimentos de pequena a médio porte.

4.3 ANÁLISE

Desenvolveu-se um questionário para verificar junto aos sócios da *joint venture* ALFA GAMA Ltda as experiências adquiridas pela implementação de uma JVI, em termos dos fatores de sucesso e, especificamente, as variáveis de ajuste entre os sócios, os atributos dos sócios, as divergências culturais, a governança, a relação entre os parceiros e as formas de resolução de conflitos.

Em relação aos fatores mais importantes para criação de uma *joint venture*, pretendia-se que os respondentes apresentassem os fatores: relação entre os sócios, alinhamento dos objetivos, regras claras para tomada de decisão e resolução de conflitos e, ainda, abertura e flexibilidade para diferenças culturais.

O entrevistado alemão apontou o ajuste entre sócios, uma escala de negócios suficientemente grande além de uma cooperação de confiança como os fatores críticos para criação bem sucedida de uma JVI. A sua visão é coerente com Klossek (2008) e Eisele (1995) que ambos afirmam que o ajuste entre os sócios é de fundamental importância para um empreendimento criado em parceria. Já no quesito de cooperação de confiança o entrevistado reflete os resultados do estudo de Eisele (1995), o qual conclui que uma relação de confiança deve ser a base de qualquer *joint venture*. O autor até recomenda um esforço específico de administração da relação entre os sócios, para assegurar que se instala esse ambiente. Já o volume de negócios apontado pelo entrevistado é um atributo da JVI, na medida que o mercado consumidor deve ter um volume de absorção dos produtos manufaturados pelo empreendimento, que justifica a sua instalação.

Já o representante da sócia brasileira apontou seis fatores: a definição clara de expectativas e objetivos por cada sócio; a definição clara dos interlocutores na fase de negociação e constituição; o entendimento da filosofia de trabalho, dos valores, da cultura empresarial das partes envolvidas; o conhecimento das particularidades do sistema tributário e legal de cada país para negociações em âmbito internacional; a definição de atribuições e responsabilidades de cada parte e a transparência para um ambiente de confiança.

Há convergência entre os fatores apontados pelo entrevistado da sócia brasileira, apresenta-se uma convergência com a alemã, no quesito de confiança entre os sócios. Já nos outros fatores há uma divergência: o entrevistado da

companhia GAMA apresenta fatores mais específicos como o conhecimento das divergências culturais e a atribuição clara de objetivos e responsabilidades em comparação ao fator mais abrangente de ajuste entre os parceiros, apresentado pelo entrevistado pela companhia alemã.

Pode se notar nas respostas do entrevistado brasileiro uma maior preocupação com fatores relativos a definição de papéis claros na parceria. Essa preocupação é condizente com a recomendação da AHK (2007) que recomenda de especificar previamente os objetivos da cooperação principalmente para o interesse do sócio minoritário, caso da companhia brasileira. Além disso, levanta-se o fator das particularidades jurídicas, o que é condizente com o fator regime regulatório apresentado por Klossek et al (2008). O autor afirma, todavia, que esse fator não teria um caráter decisivo para o sucesso da *joint venture* ao contrário da consideração feita pelo entrevistado.

No que tange aos objetivos da *joint venture* almejados pelos sócios, a previa-se, em função das afirmações de Klossek (2008), a apresentação de fatores relacionados à teoria dos recursos. De acordo com o autor, a sócia sediada em um país desenvolvido procuraria utilizar a *joint venture* para garantir o seu acesso a um mercado em desenvolvimento, aproveitando o conhecimento das peculiaridades do mercado local, vias de distribuição e legislação do parceiro local.

Já para uma empresa situada num país em vias de desenvolvimento, Klossek (2008) afirma que a criação de uma *joint venture* é motivada pela possibilidade de agregar novas tecnológicas e formas de gerenciamento da sócia estrangeira, bem como o acesso a fontes de financiamento e clientes da sócia estrangeira.

Os objetivos apresentados pelo respondente brasileiro são a criação de novos negócios e o crescimento tecnológico. Já o representante da companhia alemã apontou como objetivo assegurar as necessidades do cliente no exterior. Os objetivos apresentados pelos entrevistados são condizentes com as afirmações de Klossek (2008), na medida em que a empresa brasileira procurou a assimilação de novas tecnologias e negócios do sócio estrangeiro. Já o objetivo declarado pelo parceiro alemão, está de acordo com os objetivos apresentados por Eisele (ver capítulo 2.2, p.12), uma vez que o parceiro estrangeiro almeja garantir a continuidade de fornecimento ao seu cliente em um mercado novo.

Segundo a pesquisa de Eisele (1995), um fator de sucesso para JVI é a complementaridade dos objetivos dos sócios com o empreendimento. No que tange aos objetivos apresentados pelos entrevistados, pode-se identificar uma complementaridade no sentido que a empresa brasileira facilita o alcance do objetivo pretendido pela alemã, da mesma forma que a empresa alemã possibilita o alcance dos objetivos da empresa brasileira.

Em relação ao alcance dos objetivos traçados como medida de sucesso da *joint venture*, pode-se considerar um resultado satisfatório para ambas as partes. A sócia alemã continua o fornecimento de componentes de câmbio à cliente, e a sócia brasileira teve a oportunidade de trabalhar com tecnologia e ferramentas de gerenciamento alemão além de ampliar o seu portfólio de negócios até a aquisição da sua participação no empreendimento, em 2008. Essa visão é compartilhada pelos entrevistados.

No que tange à aquisição da participação brasileira no empreendimento nada foi comentado pelos respondentes. Pode-se considerar, todavia, que em função do alcance dos objetivos não havia mais necessidade de manter a sociedade.

Quanto à razão de escolha do parceiro, a bibliografia consultada indica que o sócio estrangeiro seleciona o sócio local em função do seu conhecimento das particularidades da legislação, da abordagem usual na relação empregado-empregador, da sua experiência em processos fabris no setor em questão. Já no lado do sócio local, a literatura indica que os recursos buscados no parceiro do exterior são a tecnologia de produção, os processos de fabricação, as ferramentas gerenciais, o acesso ao mercado internacional e a capacidade de investimento.

Condizente com a bibliografia, o respondente alemão apontou como razões da parceria o conhecimento do mercado brasileiro e o domínio da língua alemã. Já o terceiro fator apontado pelo entrevistado é novamente a confiança entre os parceiros. O respondente ainda afirmou que o ponto de identificação entre os sócios é uma administração na base de valores morais e de desempenho. O respondente brasileiro identificou como pontos de identificação entre os sócios a cultura, o ramo de atuação, o atendimento do mesmo cliente final e a filosofia de trabalho e valores comuns.

Apresenta-se uma convergência entre os pontos de identificação já que ambos os entrevistados alegam ter valores semelhantes de trabalho. Esse fato é de grande importância, já que, de acordo com Eisele(1995), um fator de sucesso de empreendimentos é o nível de distância psicológica. Esse fator envolve entre outras variáveis a língua e a cultura das sócias além do mercado consumidor. Pela semelhança nos valores, atendimento a um mesmo cliente e domínio da língua alemã é possível afirmar que há um forte ajuste entre os sócios neste quesito.

Os aspectos culturais e as divergências dos traços culturais entre as duas companhias sócias são, de acordo com as pesquisas dos teóricos consultados, a *abordagem analítica dos alemães em relação a uma abordagem mais emocional dos brasileiros* (Fuchs, 2006). Também se considerou as diferenças na forma de resolução de conflitos de forma direta pelos alemães e por meio de coesões indiretas no caso brasileiro (PRADES E BARROS, 1997). Outro aspecto amplamente comentado seria a aceitação de uma forte distância de poder e responsabilidade, no caso brasileiro, em comparação com uma abordagem menos hierarquizada na cultura alemã. Ainda pode-se citar como característica distinta a importância das relações (PRADES E BARROS, FREITAS, FUCHS) para o sucesso do empreendimento no Brasil contra a importância do seguimento das normas presente na cultura alemã.

De acordo com o entrevistado brasileiro, a sócia brasileira trabalhava de forma informal, enquanto a sócia alemã se utilizava de um forte planejamento e rígidos controles. Com a implementação da *joint venture* o entrevistado afirma que conseguiu-se unir os pontos fortes das duas culturas na medida em que se preservou uma certa informalidade e descontração nas relações mas ao mesmo tempo incorporou-se uma cultura de planejamento e busca por resultados. De acordo com o respondente alemão não existem diferenças significativas.

A afirmação de relações informais e descontraídas por parte do respondente brasileiro indica a presença do traço cultural orientação para harmonia interpessoal de Fuchs (2006). Em relação a forte presença de planejamento na companhia dos alemães destacada pelo entrevistado brasileiro, pode-se afirmar que é coerente com os traços culturais encontrados por Freitas(1997) e Fuchs (2006) que ambos encontraram uma orientação para o curto prazo em relação a cultura brasileira. É importante ressaltar ainda que há uma forte convergência entre a variável valores

das duas companhias, já que estes foram descritos por ambos os entrevistados como parecidos.

Em relação aos mecanismos de controle e a sua intensidade, o entrevistado brasileiro afirmou que são utilizados relatórios financeiros mensais e anuais, relatórios de atividades além de visitas periódicas às instalações. De acordo com a sócia brasileira, há um nível de controle significativo pelos sócios sobre o empreendimento.

Já o representante da empresa alemã aponta como mecanismo de controle a função *controlling*. Trata-se de uma ferramenta de acompanhamento do planejamento estratégico e financeiro, utilizando-se da análise de dados como meio de apoio e transparência à gerência, apresentado as diferenças entre resultados planejados e resultados alcançados.

De acordo com Klossek et al (2008) a existência de mecanismos apropriados de controle são decisivos. Assim, as ferramentas apresentados pelos sócios demonstram uma preocupação de avaliar constantemente a relação entre objetivos planejados e desempenho alcançado, utilizando-se da comparação entre desempenho real e objetivos traçados o que garante, de acordo com o entrevistado brasileiro, um controle forte sobre o andamento das operações.

A segunda variável relativa ao fator governança é a participação societária e a sua relevância sobre a tomada de decisão. Em relação à participação societária a constituição inicial da *joint venture* foi de 75% de participação alemã e 25% de participação. Em decorrência da aquisição de mais 15% da *joint venture*, a sócia alemã hoje mantém 90% enquanto o gerente administrador como pessoa física mantém os 10% restantes.

No que tange à tomada de decisão, o respondente brasileiro afirmou que a mesma acontece em reuniões entre os sócios, telefonemas, teleconferências e através da troca de correspondências. O respondente da sócia alemã também ressaltou que as decisões são tomadas em conjunto em todos os pontos de maior importância. De acordo com a manifestação do respondente alemão o processo de tomada de decisão está coerente com as recomendações de Eisele (1995), ao enfatizar um processo conjunto em detrimento de uma imposição pela relação de poder entre os sócios. Os dois entrevistados ressaltam, todavia, que o peso nas

decisões é coerente com a participação societária de cada parte o que pode limitar de a funcionalidade de decisões conjuntas.

Eisele (1995) afirma ainda que para um desempenho positivo a longo prazo, uma relação de confiança é mais importante para as operações do empreendimento do que a divisão societária. Assim foi pedida uma avaliação sobre o relacionamento entre os sócios aos dois entrevistados. O respondente alemão apontou uma boa relação caracterizada pela confiança mútua, o que reflete as respostas nas questões anteriores. Já o entrevistado brasileiro afirmou que a relação entre os dois interlocutores principais é de confiança, demonstrando uma visão personalizada da relação entre os sócios. Assim a percepção das duas sócias preenche a recomendação de Eisele (1995) de conceber um empreendimento do tipo *joint venture* apenas com parceiros de confiança.

Em relação à resolução de conflitos, Eisele (1995) propõe que se preze sempre a comunicação direta entre parceiros diante dos próximos estágios de intermediação para um acordo e arbitragem. Os entrevistados confirmam a indicação de Eisele, sendo que o respondente da sócia alemã aponta que os conflitos são tratados por meio de uma abordagem franca e transparente acerca de problemas detectadas e uma discussão aberta para fins de resolução dos conflitos.

De acordo com o respondente brasileiro os conflitos são resolvidos por conversas entre os sócios, reuniões específicas e em casos eventuais por mediação. Dessa maneira a abordagem apresentado pelo entrevistado da sócia brasileira está coerente com as recomendações de ferramentas da pesquisa de Eisele (1995), utilizando-se primeiramente da comunicação direta e num segundo estágio da mediação para um acordo nos conflitos entre os sócios.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Com a saturação dos mercados dos países desenvolvidos e o crescimento expressivo dos mercados emergentes ao longo da última década, houve crescente tendência de instalações de nos países emergentes.

Na busca por meios de entrada nesses novos mercados, as empresas se viram confrontadas com uma realidade diferente das nações desenvolvidas: uma maior instabilidade econômica e política e traços culturais distintos. Encontrou-se como possível solução a parceria com empresas do mercado emergente, por meio da criação de empreendimentos conjuntos, ou seja, as *joint ventures*.

O presente estudo objetivou identificar os fatores de sucesso para a implementação de associações empresarias do tipo *joint venture*, no Brasil, entre sócios brasileiros e alemães. Para tal fim, foram estabelecidos três objetivos específicos: a análise dos pontos divergentes entre a cultura alemã e a cultura brasileira, das necessidades legais para a implementação da *joint venture* e das dificuldades encontradas na implementação de um empreendimento dessa natureza.

Elaborou-se para tais fins um panorama teórico sobre as divergências culturais, exigências jurídicas e os fatores de sucesso, a serem avaliados para embasar, num segundo momento, um estudo de caso numa *joint venture* teuto-brasileira.

No que tange às divergências culturais entre a Alemanha e o Brasil, há concordância entre os autores sobre a diferença dos atributos distância de poder. Enquanto na Alemanha há uma relação mais próxima entre diferentes níveis hierárquicos, no Brasil existe uma divisão clara de poderes. A maior tendência à emocionalidade contra uma tendência à maior racionalidade é outra diferença cultural encontrada na literatura. Outra diferença de importância para a constatação de empreendimentos conjuntos do tipo *joint venture*, é a importância das relações interpessoais, no caso brasileiro, contra a importância do seguimento das normas na cultura alemã.

No que tange à orientação de longo prazo, verificou-se que existem resultados divergentes entre os autores. Enquanto a maioria dos teóricos conclui que é um traço cultural brasileiro ter orientação de curto prazo (PRATES E BARROS,

FREITAS, FUCHS), enquanto Hofstede (2008) sugere que os alemães prezam uma visão de menor prazo em comparação aos brasileiros.

Já o estudo de caso apresentou como aspectos divergentes entre as culturas das duas organizações envolvidas a informalidade e emocionalidade das relações na cultura brasileira, em comparação à formalidade, orientação para resultados e forte planejamento das atividades na cultura da sócia alemã. As divergências encontradas no estudo de caso dão sustentação às variáveis apresentados pelos teóricos, a orientação para um relacionamento pessoal da empresa brasileira em comparação com uma orientação mais formal, racional, de planejamento e busca de resultados apresentada pela sócia alemã.

Na JVI estudada essas divergências foram superados pela criação de uma cultura intermediária, que mantém o ambiente de certa informalidade característico das relações de trabalho no Brasil e aplica o direcionamento das operações a partir de um planejamento e orientação para resultado.

As necessidades legais para formação de uma *joint venture* não divergem dos pré-requisitos da constituição de uma empresa de participação unicamente nacional, na medida em que se aplicam as mesmas leis e regulamentações, com exceção de alguns setores que não permitem um controle estrangeiro das operações. Como não existe uma legislação específica no país, recomenda-se que as empresas estrangeiras determinem certas variáveis antes de iniciar o empreendimento, para se assegurarem do andamento de acordo com as suas exigências, como os pré-requisitos para aumento de capital, a nomeação e destituição do administrador, a venda de participação societária, o direito de saída do negócio. Recomenda-se ainda a especificação em contrato dos objetivos da cooperação.

No caso estudado, foi ressaltado como fator de sucesso pelo sócio brasileiro a necessidade de atribuições claras das atividades e objetivos da parceira para garantir uma implementação bem sucedida. A escolha da sociedade limitada como forma jurídica do empreendimento é coerente com as recomendações dos autores em relação a natureza o empreendimento.

No que tange às dificuldades encontradas para a implementação de uma *joint venture*, pode-se afirmar que a seleção de um sócio que reúna as características em termos de confiança mútua, objetivos complementares, ajuste cultural e com

recursos e direcionamento estratégico compatível é, de longe, o maior desafio. Uma vez que essas características foram satisfeitas à constituição de uma *joint venture*, tende a se aproximar, até certo grau, à constituição de um empreendimento não compartilhado. Os desafios, a longo prazo, são a manutenção do direcionamento estratégico alinhado ao dos sócios - no que tange às operações da *joint venture* - para se garantir a continuidade do empreendimento e a autonomia de decisão necessária para haver a flexibilidade necessária para as operações do dia-a-dia.

Na *joint venture* foi possível identificar a superação da dificuldade maior que é a escolha de um sócio que combina com as necessidades da outra parte. Assim os dois sócios compartilharam valores, são de setores próximos e buscaram objetivos complementares. Sendo que conseguiu-se instalar uma relação de confiança mútua entre os parceiros que facilitou o processo de tomada de decisões e resolução de conflitos entre as partes. Vale ressaltar que ambas as sócias julgaram os objetivos do empreendimento plenamente alcançados.

De acordo com a análise do estudo de caso foram identificados como fatores críticos da formação de uma *joint venture* internacional, em primeiro lugar a confiança entre os parceiros, o alinhamento dos objetivos, a proximidade da cultura das organizações envolvidos e flexibilidade para um diálogo aberto buscando um ajuste produtivo entre características culturais e organizacionais divergentes entre os parceiros.

Como limitação desta pesquisa, vale destacar, primeiramente, que não é possível generalizar as conclusões feitas a partir do caso estudado. Trata-se de uma situação isolada, que não pode ser aplicada a outros casos em função da peculiaridade da situação, além do levantamento quantitativo de dados.

Há ainda uma limitação em função das características das companhias estudadas, que são de médio porte e se limitam aos setores metal mecânico e automobilístico, atenderam à um único cliente cuja relação já estava previamente estabelecida com um dos sócios e constituíram uma *joint venture* durante o prazo de duração de apenas quatro anos.

Finalmente, uma terceira limitação refere-se à não elaboração de uma análise comparativa entre a legislação alemã e brasileira relativa a criação de

empreendimentos do tipo *joint venture*, a qual não foi realizada porque fugiria do escopo deste trabalho.

Para verificar a validade das conclusões encontradas em outros setores, recomenda-se o estudo de outros casos de características divergentes, em termos de tamanho dos empreendimentos, setores dos parceiros e duração da *joint venture*. Além disso, julga-se oportuno estudar os aspectos culturais do processo de transferência de tecnologia de produção entre colaboradores do chão de fábrica das duas nações envolvidas, pois se supõe que esse processo diverge nos seus aspectos psicológicos e culturais da interação no nível de administração dos parceiros.

6 REFERÊNCIAS

AHK - Câmara Brasil Alemanha São Paulo. **Einstieg in Brasilien**. 6ª edição, São Paulo: 2007.

ALVES, Sergio. **Revigorando a cultura da empresa**: uma abordagem cultural da mudança nas organizações, na era da globalização. São Paulo: MaKron Books do Brasil, c1997.

BALESTRIN, A.; ARBAGE, Alessandro. A Perspectiva dos custos de transação na formação de redes de cooperação. **RAE Eletrônica**, v. 6, p. Art. 7, 2007.

BASSO, Maristela. **Joint ventures**: manual prático das associações empresariais. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 1998.

CAVALCANTE, Francisco; MISUMI, Jorge Yoshio; RUDGE, Luiz Fernando. **Mercado de capitais**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005

EISELE, Jürgen. **Erfolgsfaktoren des Joint Venture Management**. Wiesbaden: Gabler, 1995.

FLAMIA, Eduardo; HOCHHEIM, Norberto. UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA Centro Tecnológico. **A aliança estratégica do tipo joint venture como alternativa para a manutenção do perfil competitivo frente a concorrência global**. Florianópolis, 2001. 117 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

FERNER, Anthony; QUINTANILLA, Javier; VARUL, Matthias Z. Country-of-Origin Effects, Host-Country Effects, and the Management of HR in Multinationals: German Companies in Britain and Spain. **Journal Of World Business**: NET, v. 36, n. 2, p.195-216, 2001. Disponível em: <http://vnweb.hwwilsonweb.com/hww/results/results_single_fulltext.jhtml;hwwilsonid=1OVPOJB3JY2V5QA3DIMSFGOADUNGIIV0>. Acesso em: 29 out. 2008.

FREITAS, Alexandre Borges de. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P.. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997. Cap. 2, p. 38-54.

FUCHS, Christin Melanie. Brazilianische Spielregeln: Kulturelle Unterschiede als „Störvariable“. In: GLEIBS, Heike et al. (Org.). **Mythos Markt?:** Die ökonomische, rechtliche und soziale Gestaltung der Arbeitswelt. Wiesbaden: Vs Verlag Für Sozialwissenschaften, 2006. Cap. 13, p. 231-252.

GESCHWENDTNER, Loacir. A sociedade limitada no novo Código Civil . **Jus Navigandi**, Teresina, ano 7, n. 64, abr. 2003. Disponível em: <<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=3903>>. Acesso em: 14 out. de 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Metodos e tecnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

HOFSTEDE, Geert. **Geert Hofstede™ Cultural Dimensions**. Disponível em: <www.geert-hofstede.com>. Acesso em: 10 out. 2008.

KLOSSEK, Andreas M.; NIPPA, Michael; BEECHLER, Schon. Success Factors for Managing International Joint Ventures: A Review and an Integrative Framework. In: KLOSSEK, Andreas M. Technische Universität Bergakademie Freiberg Fakultät für Wirtschaftswissenschaften. **Market Entry and Expansion through International Joint Ventures: A Multi-causal Analysis of International Joint Venture Performance**. Nürnberg, 2008. Tese (Doutorado) - Universität Bergakademie Freiberg Fakultät für Wirtschaftswissenschaften. Cap. 2, p. 7-25. Disponível em: <https://fridolin.tu-freiberg.de/archiv/pdf/WirtschaftswissenschaftenKlossekAndreas022866.pdf> Acesso em: 17 ago. 2008.

Lei No 6.404, DE 15 de dezembro de 1976. **Sociedades por Ações**. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L6404compilada.htm > Acesso em: 8 out. 2008.

LOPES, F. D. ; BALDI, M. . Laços sociais e formação de arranjos organizacionais cooperativos: proposição de um modelo de análise. **Revista de administração contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 2, p. 81-101, 2005.

MESCHI, Pierre-Xavier; RICCIO, Edson Luiz. How do country risk and national cultural differences between partners affect the survival of international alliances in emerging countries? Longitudinal analysis of 165 international joint ventures in Brazil 1974 to 2005. **Revista de Contabilidade e Finanças.**, Junho 2007, vol.18, no.spe, p.96-107. Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1519-70772007000300009&lng=pt&nrm=iso > Acesso em: 10 ago. de 2008.

MOTTA, Fernando C. Prestes (Fernando Claudio Prestes); CALDAS, Miguel P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva**: técnicas para a análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

POTHUKUCHI et al. National and Organizational Culture Differences and International Joint Venture Performance. **JORNAL OF INTERNATIONAL BUSINESS STUDIES**, v33, nº 2, 2002, pp. 243-265. Disponível em: <http://vnweb.hwwilsonweb.com/hww/results/getResults.jhtml?_DARGS=/hww/results/results_common.jhtml.20 > Acesso em: 09 Out. 2008.

PRATES, m. A. S.; Barros, T. O estilo brasileiro de administrar. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997, Cap. 3, p 55-68.

RIBEIRO, Tatiana Vianna A.. UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA Programa de Pós-Graduação em Administração. **Gestão de ambientes multiculturais em alianças estratégicas**: o caso Renault-Nissan. Florianópolis, 2006. 104 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico. Programa de Pós-graduação em Administração

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo; BECKER, Grace Vieira; MELLO, Maria Ivone de. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUES, Suzana Braga. **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: Atlas, 1999.

TRIVINOS, Augusto N. Silva (Augusto Nivalde Silva). **Introdução a pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

ZANNELA, Liane C. H. **Metodologia da pesquisa**. Florianópolis: CEaD\ UFSC 2006

7 APENDICE I

Roteiro da entrevista

1. Quais são, de acordo com a sua experiência, os fatores mais importantes a serem levados em consideração na criação de uma *joint venture*?
2. Quais foram os objetivos da formação da *joint venture* pretendidos pela empresa GAMA?
3. Quais foram os objetivos da empresa ALFA?
4. Até onde estes objetivos foram alcançados até o presente momento?
5. Quais foram as razões da ALFA ter escolhida a empresa GAMA como sócia do empreendimento?
6. Quais foram os pontos de identificação entre os sócios?
7. Onde você percebeu diferenças culturais no processo de implementação e operação da *joint venture* e quais foram os impactos causados?
8. Quais são os mecanismos de controle utilizado pelos sócios para a *joint venture*?
9. Como você julga a intensidade de controle dos sócios sobre as operações da *joint venture*?
10. Como funciona o processo de tomada de decisão entre os sócios?
11. Como foi feita a participação societária entre a GAMA e a ALFA e com que motivo?
12. Até onde a participação societária reflete o poder de decisão dos dois sócios?
13. Como você avalia o relacionamento entre os dirigentes da empresa Selzer e da empresa Rempel durante o processo de formação do empreendimento conjunto?
14. Como está sendo feito a resolução de conflitos entre os sócios?

8 APENDICE II

Befragung zum Joint Venture ALFA GAMA Ltda

1. Welche sind, basierend auf Ihrer Erfahrung, die wichtigsten Faktoren, welche es bei der Gründung eines Joint Ventures zu beachten gilt?
2. Welche Ziele wurden von der Firma ALFA mit der Gründung des Joint Ventures verfolgt?
3. Welche Ziele verfolgte die Firma GAMA?
4. In wie fern wurde die anfängliche Zielsetzung bis zum jetzigen Zeitpunkt erreicht?
5. Aus welchen Gründen wurde die Firma GAMA als Partner gewählt?
6. Wo lagen die Identifizierungspunkte zwischen den Partnern?
7. Konnten Sie während der Gründungs- und Operationsphase kulturelle Unterschiede zwischen den Partnern feststellen? Welchen Einfluss hatten sie?
8. Welche Kontrollinstrumente werden von der Firma ALFA bzw. GAMA zur Kontrolle des Joint Ventures genutzt?
9. Wie beurteilen Sie den Grad an Kontrolle der Partner über die Arbeit des Joint ventures?
10. Wie funktioniert der Entscheidungsprozess zwischen den Partnern des Joint Ventures?
11. Wie ist das Eigentum des Joint ventures unter den Partnern aufgeteilt?
12. In welchem Grade reflektiert der Kapitalanteil der Teilhaber ihre Entscheidungsmacht?
13. Wie beurteilen Sie das Verhältnis zwischen den Geschäftsführern der Firmen Selzer und Rempel während des Gründungsprozesses des Joint Ventures?
14. Wie werden die Konflikte zwischen den Partnern gelöst?